

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii



Strategický rozvoj podniku

Strategic Development of Company

Bakalářská práce

Autor práce:
Vedoucí práce:

David Kondas
Ing. Sikorová Andrea, Ph.D.

Ostrava, 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání bakalářské práce

Student: **David Kondas**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma: **Strategický rozvoj podniku**
Strategic Development of Company

Zásady pro vypracování:

- Charakterizujte východiska strategického řízení (strategické myšlení, etapy vývoje strategického řízení, principy dlouhodobé udržitelnosti, nástroje strategického plánování).
- Formulujte strategii podniku (podle Milese a Snowa nebo dle Portera, dle Millera).
- Analyzujte externí a interní prostředí průmyslového podniku.
- Navrhněte vhodnou konkurenční strategii pro průmyslový podnik.

Seznam doporučené odborné literatury:

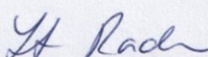
1. ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.
2. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
3. SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

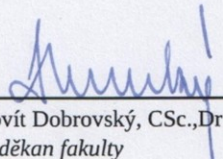
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Sikorová, Ph.D.**

Datum zadání: 29.11.2013

Datum odevzdání: 30.04.2014


doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 6. Obsah BP |
| 2. Originál zadání BP | 7. Textová část BP |
| 3. Zásady pro vypracování BP | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 9. Přílohy |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | |

ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry. Měl by korespondovat s podobou vnějších desek (viz část III) doplněnou o název práce, umístěný nad spojením *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*.

ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.

ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení je napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a je vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listu vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. jedné strany pro obě jazykové verze.

ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý

– 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listu. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2013/2014. Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru.

Ostrava 22. 11. 2013

Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 30.4.2014

David Koudela
.....
podpis (jméno a příjmení studenta)

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Strategický rozvoj podniku“ je definovat pojmy strategické řízení a strategická analýza. Tyto poznatky následně aplikovat na průmyslový podnik. Hlavním cílem práce je zmapovat externí a interní prostředí podniku a na jejich výsledku navrhnout možná doporučení pro rozvoj podniku. V prvních třech kapitolách práce jsou vymezeny pojmy jako strategické řízení, strategické myšlení, formulace strategie, externí a interní prostředí a popis jejich metod a nástrojů. V poslední kapitole pak jsou tyto poznatky a metody uplatněny na průmyslovém podniku Hand Weapon Fire Arms a.s. působícím ve zbrojařském průmyslu.

Klíčová slova: strategie, analýza, podnik.

ABSTRACT

The goal of the bachelor thesis „Strategic Development of Company“ is to define subjects strategic management and strategic analysis. Then apply these knowledges on industrial company. The main goal is to chart the external and internal environment of the company and based on their results suggest possible recommendations for the development of the company. In the first three chapters of the thesis are defined subjects as strategic management, strategic thinking, strategy formulation, external and internal environment and a description of their methods and tools. In the last chapter, these knowledges and methods are applied on industrial company Hand Weapon Fire Arms a.s. operating in the arms industry.

Keywords: strategic, analysis, company.

OBSAH

ÚVOD	9
1 DEFINICE A VÝVOJ STRATEGIE.....	10
1.1 Úvod a definice	10
1.2 Strategické myšlení	11
1.3 Etapy vývoje strategického myšlení	12
1.4 Nástroje strategického plánování	13
1.5 Principy udržitelnosti	15
1.5.1 Implementace strategie	15
1.5.2 Kontrola strategie	16
1.5.3 Udržitelnost strategie	16
2 FORMULACE STRATEGIE PODNIKU.....	18
2.1 Formulace strategie dle Portera	18
2.1.1 Strategie nejnižších nákladů	18
2.1.2 Strategie odlišení	18
2.1.3 Strategie zaměření	19
2.2 Formulace strategie podle Milese a Snowa	19
2.2.1 Průzkumníci a zlatokopové	19
2.2.2 Analyzátoři	20
2.2.3 Obránci	20
2.2.4 Reagující	20
2.3 Porovnání a shrnutí	20
3 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	22
3.1 Makroprostředí	22
3.2 Mezoprostředí	24
3.3 Mikroprostředí	25
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA A NÁVRH STRATEGIE KONKRÉTNÍ FIRMY ...	28
4.1 Historie, charakteristika společnosti	28
4.2 Analýza makroprostředí	29
4.3 Analýza mezoprostředí	32
4.4 Mikroprostředí	35
4.5 Návrh strategických prvků	38
ZÁVĚR	40
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	41

ÚVOD

Strategické plánování v rámci podniku nebo obecněji ekonomického subjektu, je spojeno s rozvojem společnosti a především managementu ve dvacátém století. Do té doby bylo vše v rukou vlastníka podniku. Potřeba strategického plánování je tím potřebnější, čím rychlejší je technologický rozvoj a s ním spojené konkurenční výhody. Zatímco ještě na začátku 20. století podnikala především šlechta a majetní lidé, postupem času, především po světových válkách se kapitál rozprostřel mezi mnohem širší spektrum lidí, kteří začali podnikat, čímž velkou mírou vzrostla konkurence. Také otevíráním nových především zahraničních trhů a jejich vzájemnou provázaností v demokratických a spolupracujících státech např. vznik EU přibýlo mnoho hrozeb ze strany zahraniční konkurence, ale zároveň se objevilo i mnoho nových příležitostí s objevením nových trhů. Ekonomika najednou byla schopná uspokojit mnohem širší spektrum potřeb. Vědní disciplíny se více specializovaly a zároveň spolupracovaly napříč vědními obory. To vše vedlo k vzniku takového konkurenčního prostředí, kde jen silní přežívají.

Podnik již musel mnohem přesněji, pružněji a rychleji reagovat na změny kolem něj. Součástí řízení firem se stalo plánování založené na nejrůznějších analýzách konkurence, poptávky, okolního prostředí apod. Těmto analýzám, metodám a jejich nástrojům je věnována teoretická a větší část téhle bakalářské práce. Zmíněny jsou především metody a nástroje k zmapování vnějšího a vnitřního prostředí podniku a jejich strategická analýza tzn. jejich přímé i nepřímé vlivy na podnik samotný.

V závěrečné části pak jsou zmíněné metody předvedeny na praktickém příkladu průmyslové firmy zabývající se zbrojním průmyslem. Tímto je vystižen cíl bakalářské práce, jenž má za úkol vymezit a popsat historii strategického řízení, formulaci strategie, analýzu prostředí firmy a následné závěry, rady a doporučení z ní vyplývající pro další rozvoj podniku.

1 DEFINICE A VÝVOJ STRATEGIE

První kapitola je věnována teorii strategického řízení, myšlení, jeho vývoje, nástroji na jeho plánování a principy udržitelnosti nastavené strategie.

1.1 Úvod a definice

V různých literaturách je koncepce strategie prezentována různě.

Podle **tradiční definice** dle Dedouchové lze na strategii nahlížet jako na dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. [1]

Moderní definice podle Dedouchové určuje strategii jako soubor aktiv, v němž jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění jednotlivých podnikových zdrojů nezbytných pro splnění cílů dané organizace. [1]

Nicméně strategie může mít pro různé lidi různé významy. Například:

- je to vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace,
- určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace,
- vybírá, do jakého podnikatelského sektoru organizace může vstoupit,
- je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace,
- definuje povahu nebo vlastnost ekonomických a neekonomických přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery¹,
- snaží se dosáhnout dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě tím, že reaguje správně na příležitosti a hrozby v daném prostředí, stejně jako na své silné a slabé stránky,
- identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních,
- je to koherentní, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí,

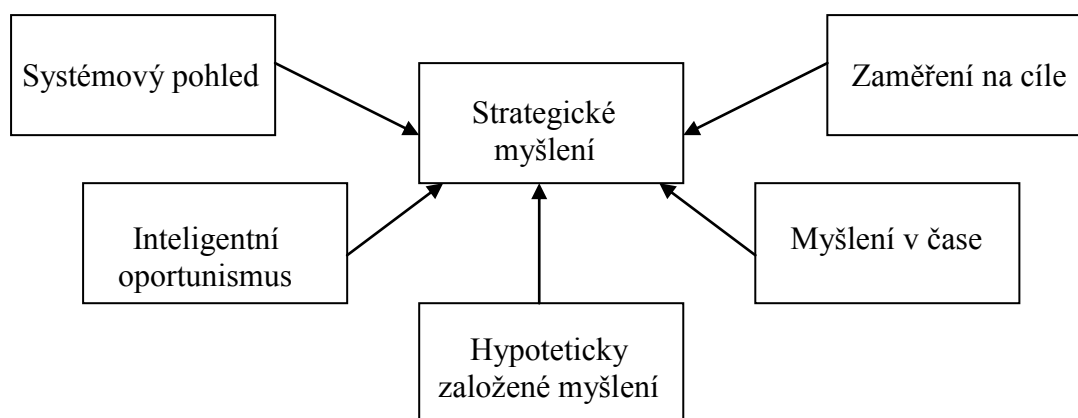
¹ Všechny osoby a instituce, které mají s podnikem cokoli do činění.

- je to způsob, jak investovat selektivně do hmotných a nehmotných zdrojů, aby byly vytvořeny schopnosti, které zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace. [2]

Zjednodušeně řečeno, strategie může být definována jako cesta, vedoucí k vytyčeným cílům.

1.2 Strategické myšlení

Strategie je pro firmu nezanedbatelnou součástí firemní koncepce, musí být pružná a schopná se přizpůsobit okolí. Strategické myšlení pro většinu lidí není vrozené, ale musí být naučené. Je to specifická manažerská aktivita, jejímž cílem je najít nové nápadité postupy, které zvýhodní firmu na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost. Strategické myšlení představuje jednotnou množinu myšlenkových pochodů, na jejichž základě jsou formulovány různé koncepce. Elementy strategického myšlení na základě Liedtkova modelu z roku 1998 jsou popsány na obr. 1.



Obrázek 1: Liedtkův model elementů strategického myšlení [2]

1. **Systémový pohled** – komplexní, perspektivní pohled. Stratég má mentální model celkového systému tvorby hodnot a rozumí souvislostem daného řetězce od začátku do konce.
2. **Zaměření na cíle** – neboli odolávat rozptýlení, soustředit se, mířit energii a pozornost k dosažení stanovených cílů.
3. **Inteligentní oportunismus** – vzetí v úvahu názory z nižších úrovní a nebát se inovací
4. **Myšlení v čase** – strategické myšlení spojuje minulost, současnost a budoucnost.
5. **Hypoteticky založené myšlení** – v prostředí s velkým množstvím informací je klíčová schopnost tvorby a testování optimálních hypotéz. [2]

Manažer jako stratég

Manažer je klíčovou postavou podniku. Vyznačuje se tvořivostí, alternativním myšlením, spontánností a odvahou přeměnit představy ve skutečnost. Je orientovaný na okolí a zároveň jej musí umět strhnout. Musí sdílet své představy a vize s lidmi kolem sebe a dosáhnout toho, aby ho na cestě realizace následovali. K tomu patří silné charisma, spolehlivost, důvěryhodnost, poctivost atd. Aby byl stratég úspěšný, musí mít tyto tři vlastnosti:

1. **Otevřenost:** znamená mít rozhled mimo svůj obor, schopnost komunikace, přístupnost ke všemu a nenechat se ovlivnit předsudky.
2. **Spontánnost:** je schopnost myslet nekonvenčně, kriticky, oprostit se od zvyklostí, zákonitostí a vytvářet vlastní standardy
3. **Smysl pro realitu:** znamená vidět věci takové, jaké jsou, a ne, jaké by měly být podle našich představ a iluzí. [2]

Rozdíl mezi strategií a strategickým myšlením se dá shrnout takto: **Strategie** je již nějaké rozhodnutí, dokument, který nám určuje cestu, po které se vydat. Naproti tomu **Strategické myšlení** je množina myšlenkových pochodů, analýz, nálezů apod., na jejichž základě se utvoří strategie třeba i v podobě dokumentu.

1.3 Etapy vývoje strategického myšlení

V tabulce 1 budou stručně shrnuty a charakterizovány jednotlivé etapy vývoje strategického řízení, kterou v roce 1993 navrhl Whittington.

Tab. 1 Shrnutí etap vývoje strategického řízení. Vlastní zpracování.

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – Klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy	Vytvoření Alfonsovy matice
70. léta – procesní přístup	Propojenost jednotlivých oddělení	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	Evoluční pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	Model řízení kvality Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur

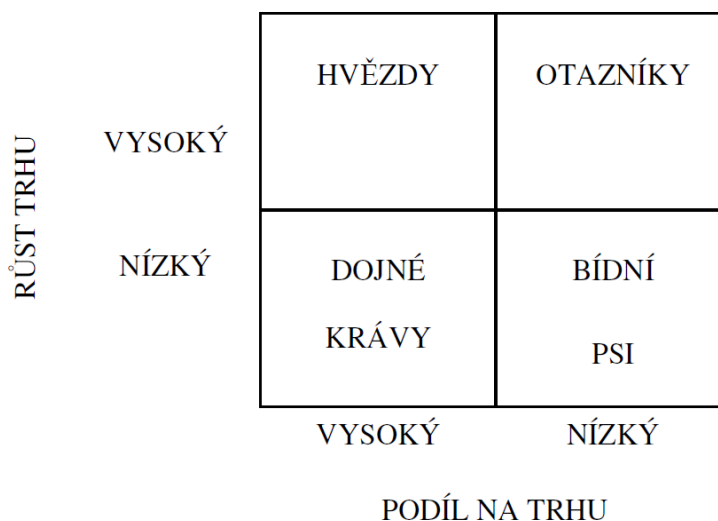
Současnost – novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum
--------------------------------------	---	--	--------------------

1.4 Nástroje strategického plánování

SWOT analýza: Tuto analýzu vyvinul Albert S. Humphrey. Zkoumá vzájemné vztahy výsledků interní a externí analýzy (viz kapitola 3). Analyzují se především silné a slabé stránky firmy v rámci interního prostředí a příležitosti a hrozby v rámci externího prostředí. Odtud také pochází název SWOT což je zkratka počátečních písmen z anglických slov strenght, weaknesses, oportunities a threats. [3]

Při zjednodušení SWOT analýzy, se dá říci, že výstupem analýzy je využití silných stránek a příležitostí, oproti tomu je snaha minimalizovat hrozby a posílit slabé stránky.

BCG matice: neboli Bostonská matice. Struktura matice je založena na sledování životního cyklu produktu a zkoumání rozsahu výroby. Pro sestavení matice je nutné sesbírat informace týkající se životního cyklu produktu např.: tržní podíl produktu, podíl produktu na příjmech podniku, dynamika prodeje apod. Na základě těchto informací pak můžeme produkt zařadit do jednoho ze čtyř kvadrantů matice tak, jak vidíme na obr. 2.



Obrázek 2. Schéma matice BCG [4]

Dojné krávy – produkty přinášejí firmě čistý přebytek a dotují ostatní produkty, mají silnou tržní pozici a vysoký tržní podíl, je na vrcholu životního cyklu, další růst je minimální.

Hvězdy – produkt má velký tržní růst, vyplatí se do něj investovat, je konkurenční a vyvíjí se, je zárukou velkých budoucích zisků.

Otazníky – produkty jsou deficitní, mají nízký tržní podíl ale rychlé tempo růstu. Pokud budou dobře doinvestovány můžou se stát hvězdami.

Bídící psi – produkty mají nízký tržní podíl, nejsou konkurenceschopné, jsou ztrátové a nelze počítat s jejich dalším rozvojem. [5]

Brainstorming: je metoda založená na týmovém rozhodování. Vychází z těchto zásad: přednést co nejvíce návrhů, zajištění volné atmosféry, každá myšlenka je přednesena celé skupině, přicházet s jakýmkoliv neotřelými někdy i šílenými nápady.

Balanced scorecard (BSC): Tato metoda slouží především k implementaci a hodnocení nastavené strategie. Jejími tvůrci jsou R. Kaplan a D. Norton. Soustředí se především na realizovatelnost a měřitelnost strategie. Metoda BSC pohlíží na strategii ze čtyř základních perspektiv:

1. **Finanční perspektiva** – sleduje zisk, cash flow, obrat apod.
2. **Zákaznická perspektiva** – jaké zákazníky by chtěla naše firma získat, vnímání naší firmy zákazníky atd.
3. **Perspektiva interních podnikových procesů** – sleduje využití synergických efektů, snižování nákladů aj.
4. **Perspektiva učení se a růstu** – zahrnuje inovace, znalosti, informační systémy, vzdělávání zaměstnanců apod. [6]

Pro každou perspektivu se vytváří měřítko zachycující pozitivní nebo negativní vývoj dané perspektivy. Tzn., že je třeba si určit cílové hodnoty a opatření, jak těchto hodnot dosáhnout. Cílové hodnoty jsou průběžně sledovány a analyzovány jejich trendy. [6]

Problém SWOT analýzy, BCG matice a jim podobným nástrojům pro strategické plánování je jejich subjektivita, především ve sběru informací potřebných k výstupům. Proto by se měly zpracovávat týmově např. pomocí brainstormingu a následně kontrolovat pomocí např. BSC metody. S větším splynutím výše uvedených metod dosáhneme přesnějších analýz a výsledků.

1.5 Principy udržitelnosti

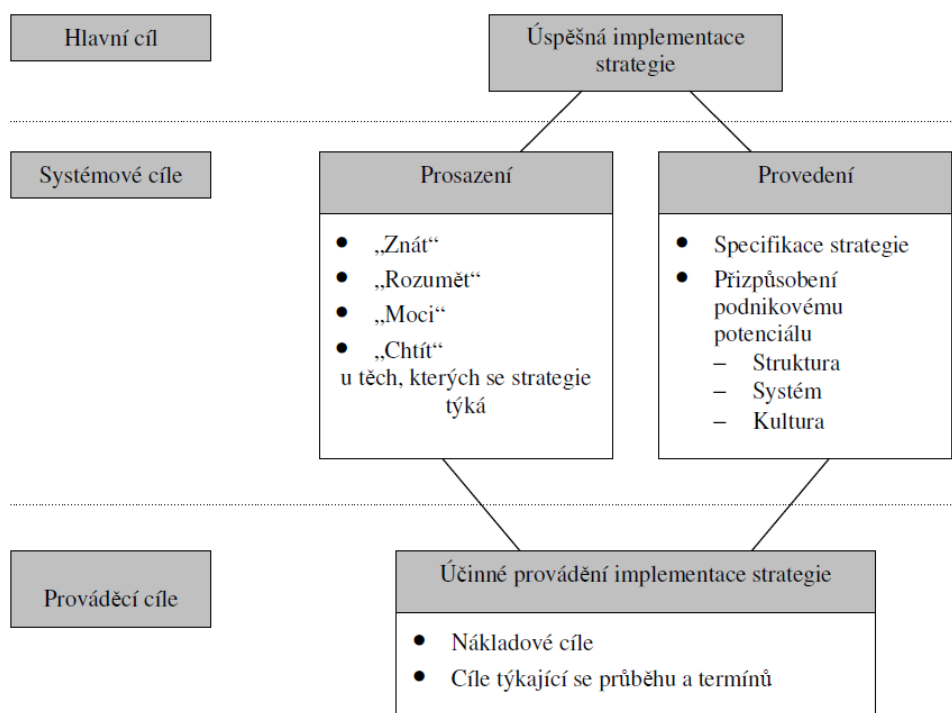
Tahle podkapitola popisuje implementaci zvolené strategie a její kontrolu. Cílem je nalezení postupů, které umožňují udržet dlouhodobější nebo trvalou konkurenční výhodu na základě dané strategie, pokud ji správně aplikujeme.

1.5.1 Implementace strategie

Bez této fáze by jakákoliv strategie zůstala pouze sbírkou přání jejich tvůrců. Podle Mefferta lze implementaci strategie rozdělit do tří základních dílčích úkolů:

1. **Zabezpečení akceptování strategie u příslušných pracovníků.**
2. **Specifikace globálních strategických úkolů.**
3. **Přizpůsobení podnikové struktury, systému a kultury. [4]**

Implementace strategie může být chápána i jako samostatný dílčí strategický úkon, jehož obecný postup je uveden na obr. 3.



Obrázek 3. Cíle implementace strategie podle Mefferta [4]

Úspěch strategie závisí do značné míry i na tom, jaký bude použit typ přístupu. Podle Nutta lze rozlišit následující typy přístupu procesů implementace:

1. **Implementace intervencí:** znamená, že lidé jsou připravováni na změnu, jsou seznámeni s novými požadavky na množství a kvalitu práce a bylo navozeno nové chování.
2. **Implementace participací:** je spojena s povzbuzováním pracovníků k rozvoji podniku a realizaci podstatných změn.
3. **Implementace přesvědčováním:** spočívá v přemlouvání a přesvědčování podřízených k tvorbě změn.
4. **Implementace nařizováním:** je spojena s vydáváním směrnic, pokynů a příkazů. [4]

Účinnost jednotlivých typů přístupu je samozřejmě odlišná. Podle Nutta je nejlepší a v mnoha případech 100% účinnost dosáhneme přístupem intervencí. Implementace participací a přesvědčováním si stojí zhruba stejně s účinností kolem 75%. Nejhůře vychází realizace strategie nařizováním, kdy účinnost klesá pod 50%. [4]

1.5.2 Kontrola strategie

Kontrola strategie se zabývá vývojem firmy, hodnocením strategie, výsledky hospodaření, kvalitou vrcholového vedení, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, vztahy s podnikatelským prostředím atd. Podle Slávika je strategie zkoumána ve třech základních fázích:

1. **Před implementací:** hodnotí se soulad, realizovatelnost, perspektiva, konkurenční výhoda.
2. **V době implementace:** sleduje se vývoj konkurenční pozice, tržního podílu, zisku, rentabilita investic a dalších finančních ukazatelů.
3. **Po implementaci:** hodnocení je stejné jako v době implementace. [4]

1.5.3 Udržitelnost strategie

V současnosti je největší problém udržet trvalou konkurenční výhodu na základě dané strategie podniku. Podniku nestačí faktor, který vede k udržení trvalé konkurenční výhody pouze objevit, ale zároveň je nucen jej před konkurencí utajit a ochránit. Jedním z těchto faktorů může být například značka produktu. [7] Úspěšným zavedením značky produktu na trh získává podnik určitou konkurenční výhodu. Silné značky jsou v podvědomí uživatelů,

kteří je upřednostní před méně známým či neznámým výrobkem. Velké nadnárodní společnosti používají pro své produkty široké portfolio značek, takže zákazník si obvykle ani neuvědomí, jaká společnost za produktem stojí. Jako příklad můžeme uvést nadnárodní společnost Volkswagen Group zabývající se výrobou aut. Používá značky jako Bentley, Bugatti, Audi, Seat, Lamborghini, Škoda, Volkswagen nebo Porsche. S každou značkou míří na určitý trh, kde má šanci prorazit, někdy dokonce prodává obdobný výrobek paralelně pod jinou značkou na stejném trhu.

2 FORMULACE STRATEGIE PODNIKU

Po provedení různých strategických analýz s použitím nástrojů uvedených v kap. 1 a jim podobným je možno na jejich základě přistoupit k formulaci strategie. Management podniku také musí vzít v úvahu všechny informace z interní a externí analýzy aby mohl navrhnout strategii. Kapitola vymezuje a porovnává dvě základní formulace strategie podniku.

2.1 Formulace strategie dle Portera

Porter definuje 3 obecné strategie, které jsou potenciálně úspěšné, co se týče předstížení jiných firem pomocí strategie vedoucího nákladů, odlišení a zaměření.

2.1.1 Strategie nejnižších nákladů

Firma se snaží o dosažení co možná nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla výrobek nabídnout za nejnižší cenu ve srovnání s konkurencí v daném sektoru. Zároveň se snaží udržet jakost výrobku a služeb. Měla by se zaměřit na průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat naopak je zjednodušit.

Nízkých nákladů lze dosáhnout lepší kontrolou zdrojů nákladů nebo reorganizací nákladového řetězce. Například zavedením lepší výrobní technologie, tady je ale třeba počítat s možnými vyššími počátečními náklady do technologického zařízení. Sledováním možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušenosti, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů v oblastech jako jsou prodej, vývoj, služby, distribuce, reklama apod. V rámci distribuce se podnik může snažit prodávat prostřednictvím vlastní sítě. Vhodným logistickým umístěním blíže dodavatelům nebo odběratelům. A tak dále. Teorie nejnižších nákladů vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu a tím získat přednosti v materiálovém hospodářství tzn. výhodnější přístup k surovinám nátlakem na dodavatele oproti konkurenci.

Tato strategie chrání podnik před hrozbami konkurentů, substituty, silnými dodavateli a odběrateli, může však být konkurencí lehce napodobena. [6]

2.1.2 Strategie odlišení

Odlišnost znamená, že jsme něčím výjimeční. Neděláme to, co dělá každý, v této části trhu dominují hodnotné, velmi rozdílné výroby nebo výjimečné služby. Firma, která chce

například získat vedoucí postavení v kvalitě, musí přicházet s výrobky z nejkvalitnějších komponentů, pozorně je kontrolovat a efektivně prezentovat jejich kvalitu. Úspěšnost této strategie závisí na přesvědčení zákazníka o výjimečnosti produktu. Přístupů k diferenciaci je mnoho. Může se jednat o jedinečnost designu nebo image značky, technologie, vlastností, zákaznického servisu, prodejní sítě atd. Je důležité poskytnout tzv. pozitivní emoci, tj. něco čím ohromím zákazníka a získám jeho loajalitu i na úkor vyšší ceny. Tato strategie je drahá, ale zároveň náklady nejsou hlavním strategickým cílem. Lze ji také docela snadno okopírovat konkurenty.

2.1.3 Strategie zaměření

U strategie zaměření je vybrán pouze nějaký dílčí segment trhu, kde je výhoda dána nejnižšími náklady nebo diferenciací výrobku. Popisovaná strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna dosáhnout cíle efektivněji, pokud se soustředí na jednu oblast trhu, než konkurenti, kteří mají komplexní záběr činnosti. Náklady se snižují zkušenostním efektem. Diferenciace je založená na perfektní znalosti zákazníka. Nedoporučuje se kombinovat strategie diferenciaci a nízkých nákladů neboť se vzájemně vylučují. Tato strategie je nejlevnější, při obsluze pouze jednoho segmentu se vyžaduje nejméně zdrojů. [6]

2.2 Formulace strategie podle Milese a Snowa

V roce 1978 Miles a Snow na základě empirických studií provedených v různých odvětvích definovali čtyři typy společností: Průzkumníci a zlatokopové, analyzátoři, obránci a reagující. [8]

2.2.1 Průzkumníci a zlatokopové

Takovéto společnosti mají velký podnikatelský rozsah. Tyto firmy se pokoušejí zvýšit svou výkonnost i na základě rizikovějších rozhodnutí. Jsou v podstatě schopny začít podnikat v čemkoliv, co slibuje dostatečnou výnosnost. Jsou to společnosti, které rychle rostou, neustále hledají příležitosti, ale zároveň hodně riskují. [9] [8]

2.2.2 Analyzátoři

Také působí v mnoha odvětvích, mnohdy v takových, které mají nejlépe prozkoumány, zanalyzovány a mají s nimi dostatečnou zkušenost. Snaží se vylepšovat technologické přednosti a najít optimum mezi rizikem a ziskem. Společnosti spíše brání své operace a než by vytvářeli nové podnikatelské příležitosti, raději imitují již úspěšné firmy. Důkladně rozebírají nové příležitosti rozvoje podnikání, než se do něj pustí. Rozbory a vypracované analýzy obsahují zpravidla odhady finanční, lidské, tržní a produktové stability. [9]

2.2.3 Obránci

Mají pevně stanoveny podnikatelské aktivity, které se snaží ochránit a zachovat. Snaží se udržet současné postavení na trzích stejně tak stabilní růst s nízkými riziky. Příležitosti využívají pouze v tísní, a pokud je to nezbytně nutné. Investují pouze v případě jistého a dlouhodobého profitu. [9]

2.2.4 Reagující

Jsou firmy, které podnikají bez nějaké zvolené strategie a plánu. Reagují defenzivně až na vnější vlivy a tlaky. Často se proto nachází v krizi. Pokud mají štěstí, mohou využít nově se objevivších příležitostí. Tento postup je nejméně efektivní. [9] [8]

2.3 Porovnání a shrnutí

Porter jasně vymezuje jak dosáhnout konkurenční výhody a to nejnižšími náklady nebo jedinečným a lepším nabízeným produktem. Tyto teorie se vzájemně vylučují a nedají se dost dobře kombinovat. Jejich velkou nevýhodou je jejich vcelku snadné napodobení či okopírování konkurencí. Jeho teorie je zaměřená na produkt. Oproti němu Miles a Snow se zaměřili spíše na chování společností jako takových.

Čtyři modely Milese a Snowa pokrývají celou množinu možných postupů a jejich jednoduché zhodnocení. Jakoukoliv společnost můžeme více či méně zařadit mezi tyto čtyři modely nebo říci, že se nachází například mezi obránci a analyzátory apod. Tímto můžeme dostat až sedmi stupňovou škálu hodnocení. Oproti tomu Porterovo rozdělení je mnohem jednodušší, protože zahrnuje pouze strategii nízkých nákladů nebo odlišení. Polemizovat se dá nad tím, jestli se společnost dá zařadit mezi tyto dva modely, jelikož se vzájemně vylučují. Tím pádem

dostaneme škálu hodnocení pouze o dvou maximálně třech modelech. Strategie zaměření se jeví poněkud zbytečná, neboť se stejně společnost rozhoduje, zda dá přednost kvalitě výrobku nebo nízkým nákladům.

Porterovo rozdělení nám však ukazuje dvě jasné cesty k podnikatelskému úspěchu. Podnik bude levnější než konkurence nebo bude kvalitnější než konkurence. Z modelů Milese a Snowa se nic podobného vyčíst nedá. Dá se jen předpokládat, že nejhůře se budou mít společnosti založené na modelu nebo reagující. Avšak ani ostatní jejich modely nejsou z důvodu faktoru rizika zárukou úspěšné společnosti.

3 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

V rámci navrhování strategie nám nestačí znát pouze naše cíle, a čeho chceme dosáhnout. Potřebujeme také poznat naše okolí, které nás ovlivňuje, uvědomit si své silné a slabé stránky, abychom věděli, co je potřeba udělat na cestě za cílem. Strategická situační analýza je k tomu vhodným nástrojem. Identifikuje, analyzuje a hodnotí faktory makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí firmy. Tyto faktory působící na podnik můžeme vidět graficky znázorněné na obr. 4. Strategická situační analýza by nám měla pomoci nalézt klíčové faktory ovlivňující podnik. Mezi jednotlivými faktory je pak třeba hledat vzájemné vazby. [6] Strategická situační analýza se dá rozčlenit na makroprostředí, které podnik nemá šanci ovlivnit. Mezoprostředí, které již je podniku bližší a podnik na něj má přímý vliv. A nakonec mikroprostředí, kde podnik hodnotí své vnitřní primární a sekundární aktivity.



Obrázek 4. Faktory působící na podnik. Vlastní zpracování.

3.1 Makroprostředí

Na podnik působí prostředí ekonomiky jak světové tak i evropské a národní. Analýza mikroprostředí pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby okolí podniku. Charakteristickým rysem makroprostředí je, že toto prostředí podnik nemůže ovlivnit. Velké společnosti mohou částečně ovlivňovat prostředí např. pomocí lobby. V makroprostředí nám pomůže se zorientovat tzv. PEST analýza. Její název vznikl z počátečních písmen vlivů, kterými se analýza zabývá. Jsou to politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politické faktory

Sem určitě patří typ politického systému. Zda je ve státě, ve kterém se podnik nachází demokratická, totalitní, komunistická, náboženská či jinou struktura vlády. Od těchto typu vlád se odvozují formy vlastnictví, otevřenost ekonomiky vůči zahraničí, stabilita, kvalita a vymahatelnost legislativy státu. Otevřenost ekonomiky zajišťuje lepší pohyb zboží a kapitálu. Stabilita legislativy je důležitá, protože každý podnik musí dodržovat zákony, vyhlášky ministerstev a další předpisy. S tím souvisí i členství státu v nadnárodních organizacích, které také mají vliv na legislativu. Nejsilnějším faktorem pro podnik z hlediska výdajů a hospodaření jsou určitě daně, na které má politika přímý vliv, dále pak např. různé regulace, antimonopolní vyhlášky atd. [10]

Ekonomické faktory

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory: stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, hospodářskou politiku vlády, monetární politiku státu, fiskální politiku, míru inflace. [11] Podnik by měl také sledovat vývoj HDP, průměrnou mzdu, vývoj cen energií, měnové kurzy apod.

Sociální faktory

Změny v sociální struktuře společnosti jsou dlouhodobého charakteru a na společnosti mohou mít velký vliv. Sledovat by se měl především demografický vývoj populace, náboženství, úroveň vzdělání, kultura, přístup k práci, mobilita, životní úroveň apod.

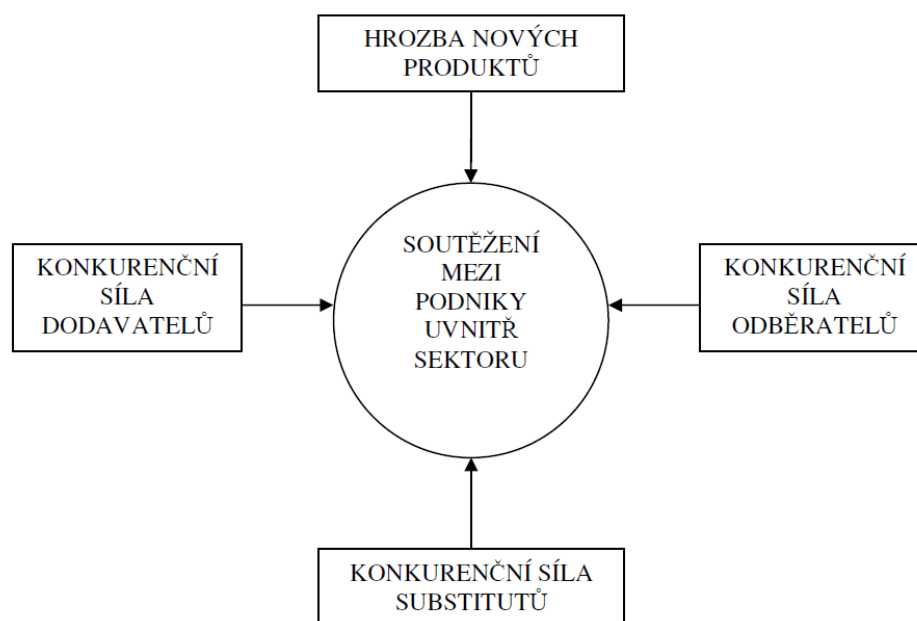
Technologické faktory

Nové technologie, inovace a postupy práce vždy přináší podniku aktuální výhodu, kterou může získat vyšší rentabilitu. Podnik by si měl zjistit možnou státní podporu inovací, sledovat nejnovější technologické trendy a zároveň je porovnávat s vlastní technologií a rychlostí jejího zastarávání. Nutné je vždy porovnávat náklady na realizaci inovací s možným přínosem.

PEST analýza je nejpoužívanější analýzou vnějšího prostředí. Někde se můžeme setkat i s názvem PESTLE analýza, což je ta samá analýza rozšířená ještě o ekologické a legislativní faktory. Ty však mohou být jednoduše rozřazeny do základní PEST analýzy mezi již stávající čtyři základní faktory. [11]

3.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je podniku bližší než makroprostředí. Je s podnikem mnohem více spjato a podnik samotný má na okolí mnohem větší vliv než jak to bylo u makroprostředí. Do mezoprostředí patří především dodavatelé, odběratelé a konkurence podniku. Ke zmapování tohoto okolí se velmi často používá tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Michael Porter identifikoval pět základních sil, které pro podnik mohou představovat hrozby nebo příležitosti. Mohou působit jak souběžně, tak pouze některá z nich. [6] Grafické znázornění Porterova modelu pěti sil je na obr. 5.



Obrázek 5. Porterův model pěti konkurenčních sil. [4]

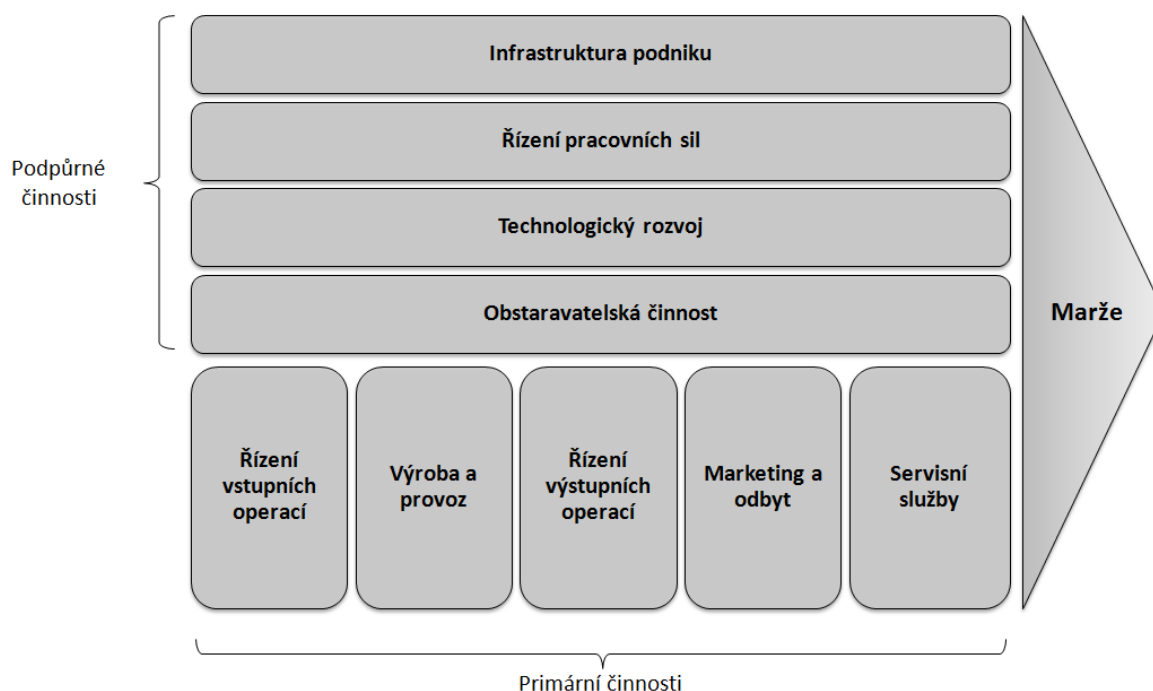
1. **Hrozba nových produktů:** jsou produkty firem, které dosud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Riziko hrozí obzvláště v nových, rychle se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu anebo kde objem trhu rychle roste. Příkladem takového trhu mohou být odvětví informatiky a elektroniky, kde je velké množství inovací a prostoru pro nové produkty. Z toho důvodu se Porterova analýza nedělá jen jednou, je ji nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Hrozba vstupu nové firmy na trh je tím větší, čím menší jsou bariéry vstupu do odvětví. Mezi tyto bariéry patří: regulace vlády, patenty a know-how, vysoké náklady spojené se vstupem na trh, vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám apod. [12] [13]

2. **Soutěžení mezi podniky uvnitř sektoru:** vytváří tlak na snižování cen a zvyšování kvality v odvětví. Boj s konkurenčním podnikem se může vést např. prostřednictvím marketingové kampaně, soupeření pomocí cen pak vede k poklesu rentability celého odvětví. Jako příklad se dá uvést momentální konkurenční boj železničních dopravců Leo Expres, RegioJet a Českých drah na trase Praha – Ostrava.
3. **Konkurenční síla substitutů:** ovlivňuje ziskovost firmy, jenž je v tomhle případě ovlivňována i vývojem na trzích příbuzných. Téměř každý výrobek má svůj substitut, více či méně příbuzný, který přímo ovlivňuje cenu daného výrobku. Porter uvádí, že čím atraktivnější je alternativa nabízená substituty, tím větší tlak je vytvářen na naše výrobky a odvětví. [12] [13] Podnik se může snažit ochránit svůj výrobek například tím, že bude své zákazníky na sebe dlouhodobě vázat pomocí těžko vypověditelných smluv nebo podnik může nabízející substitut koupit a nabízet ho sám.
4. **Konkurenční síla odběratelů:** znamená, že odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší jakosti nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. [12] [13] Síla odběratele je tím větší, čím větší množství produkce odebírá. Pozici odběratelů posiluje také standardizace výrobku, nízké přechodové náklady nebo malé množství odběratelů.
5. **Konkurenční síla dodavatelů:** se v některých odvětvích např. ve strojírenství nebo elektronice může stát silou největší. Funguje v opačném principu jako síla odběratelů. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím je na nich podnik závislejší. Hlavní hrozbou ze strany dodavatelů je zvýšení ceny vstupů.

Společnosti by se měly snažit minimalizovat vlivy sil na ně působící. K takovýmto obranným strategiím můžeme počítat například dohody s dodavateli či odběrateli o fixaci cen a k nim jejich dlouhodobější smluvní závazání se. Domluvit se na přednostních dodávkách vstupů, nabízení množstevních slev nebo slev pro věrné zákazníky atd.

3.3 Mikroprostředí

Analýzou mikroprostředí firma zjišťuje především své silné a slabé stránky. Porovnáním s konkurencí společnost zjistí, v čem vyniká a zároveň v čem se potřebuje zlepšit. Jedním ze základních nástrojů ke zmapování vnitřního prostředí firmy je tzv. hodnotový řetězec podle Portera, jehož schéma je uvedeno na obr. 6.



Obrázek 6. Hodnotový řetězec podle Portera. [14]

Hodnotový řetězec člení podnik do jeho strategicky významných činností s cílem porozumět jeho nákladům a rozpoznat diferenciaci. Činnosti se dělí na primární a podpůrné, přičemž primární činnosti se zabývají tvorbou výrobků, jeho prodejem, odbytem, marketingem a případným následným servisem. Podpůrné činnosti zase obstarávají pracovní sílu, vývoj technologií, logistickou podporu podniku a další různé celopodnikové funkce. [14]

Primární činnosti:

1. Řízení vstupních operací – sem patří skladování, manipulace s materiálem, kontrola zásob, vnitřní logistika, rozdělování vstupů na daný výrobek atd.
2. Výroba a provoz – obrábění, montáž, balení, údržba, testování atd.
3. Řízení výstupních operací – zpracování objednávek, skladování, odvoz, fyzická distribuce zákazníkům atd.
4. Marketing a odbyt – reklama, propagace, určení ceny, prodej atd.
5. Servisní služby – instalace, informování zákazníků, servis po prodeji, inovační doplňky, řešení problémů atd. [13]

Podpůrné činnosti:

1. Infrastruktura podniku – řízení, plánování, financování, právní služby atd.
2. Řízení pracovních sil – nábor, školení, motivace, odměňování atd.

3. Technologický rozvoj – zdokonalení a vývoj výrobků, zdokonalení výrobních procesu, metody prodeje a servisu
4. Obstaravatelská činnost – výběr dodavatele, nákup zdrojů, vztahy s dodavateli apod.
[2]

Každá z výše uvedených činností může být zdrojem konkurenční výhody. S ohledem na obor se bude měnit podstatnost každé činnosti.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA A NÁVRH STRATEGIE KONKRÉTNÍ FIRMY

V této praktické části, jsem vycházel z reálných informací průmyslové firmy, které jsou běžně dostupné na internetu. Aby nedošlo k poškození jména firmy, ohrožení firemního tajemství, konkurenčního postavení na trhu apod., rozhodl jsem se název firmy a další údaje změnit a upravit tak, aby jakákoliv podobnost a spojitost s konkrétní firmou mohla být zpochybněna a vyvrácena.

4.1 Historie, charakteristika společnosti

Hand Weapon Fire Arms a.s. (dále jen HWFA) je společnost podnikající podle obchodního rejstříku v oblasti strojírenského průmyslu se zaměřením na zbrojní průmysl. Firma byla založena v Ostravě ve 30. letech minulého století. Postupem času se její organizační struktury a názvy mnohokrát měnily. Poslední přeměna do současné podoby akciové společnosti nastala roku 1990, kdy k tomu byly po sametové revoluci příhodné podmínky. Je dlouholetým výrobcem ručních palných zbraní. Původně byl podnik zaměřen na výrobu ručních vojenských zbraní, avšak s postupem času byla výroba rozšířena také o výrobky pro civilní použití, a to jak v oblasti sportovní, tak i lovecké. Společnost si zakládá na kvalitě zbraní, především pak na jejich spolehlivosti a přesnosti. Tyto vlastnosti přináší trvalý zájem o nákup a používání těchto výrobků. V současné době HWFA představuje jednoho z největších světových producentů ručních zbraní, což je také podloženo prodejem do přibližně 100 zemí světa. Vývojem a výrobou vojenských zbraní, pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic a vzduchových zbraní vytváří široký sortiment výrobků. Dále společnost působí v oblasti přesného strojírenství zaměřeného na produkci výrobků, dílů a sestav pro letecký a automobilový průmysl či speciálního nářadí pro strojírenskou výrobu.

Společnost má 1 315 zaměstnanců a základní kapitál 481,3 miliónů (údaje známé ke konci roku 2012). Za rok 2012 měla společnost tržby 2,1 miliard.

Momentálně chce společnost zefektivnit činnosti prodeje, výroby a marketingu. Udržet si dobré jméno a vyvíjet zcela nové moderní zbraně.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na pouze na analýzu divize ručních zbraní a trh České republiky.

4.2 Analýza makroprostředí

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro analýzu makroprostředí firmy je použita PEST analýza.

Politické faktory:

Zbrojní průmysl v ČR určitě nejvíce ovlivňuje zákon o zbraních. Koupit zbraň si totiž může jen držitel zbrojního průkazu. Zákon o zbraních jasně předepisuje podmínky pro získání zbrojního průkazu (dále jen ZP), který je obdobně jako u řidičského průkazu členěn na skupiny A, B, C, D a E.

Obecně platí, že o zbrojní průkaz skupiny A, D nebo E může požádat osoba starší 21 let a o zbrojní průkaz skupiny B nebo C osoba starší 18 let. Výjimky: pokud je střelec členem sportovní organizace zabývající se střelbou, může mu být ZP skupiny B vydán po dosažení 15 let; pokud je střelec žákem SŠ nebo SOU, kde je v osnovách zahrnuta výuka myslivosti, může získat ZP skupiny C od 16 let věku. Pro získání ZP musí žadatel o zbrojní průkaz úspěšně složit zkoušku odborné způsobilosti. Pro získání ZP musíte být samozřejmě v přiměřeném zdravotním stavu. [15]

Zákon bere také ohled na propagaci zbraní a uvádí, že reklama na střelné zbraně a střelivo může být šířena jen:

- a) odborníkům a podnikatelům v oblasti výroby a prodeje střelných zbraní a střeliva,
- b) v prostorách, v nichž se střelné zbraně nebo střelivo vyrábí, nabízí, prodává, užívá a vystavuje nebo v nichž dochází k uzavírání smluv na dodávky střelných zbraní a střeliva,
- c) v odborných publikacích a periodickém tisku zaměřených obecně na problematiku střelných zbraní a střeliva a v dalších tištěných materiálech určených pro prodejce a držitele střelných zbraní a střeliva. [16]

Do politických faktorů lze zařadit i podporu ekologie. HWFA se zavazuje k šetrnému chování k životnímu prostředí. Například se zavazuje dodržovat tyto aktivity: pravidelně přezkoumávat zavedený systém EMS². Zlepšovat podmínky životního a pracovního prostředí. Důsledně třídit odpady a pokračovat v zavádění opatření k minimalizaci jejich množství. Vyhledávat a nahrazovat nebezpečné chemické látky a směsi méně nebezpečnými a tak chránit zdraví zaměstnanců. Zabránit možným únikům nebezpečných látek do geologického

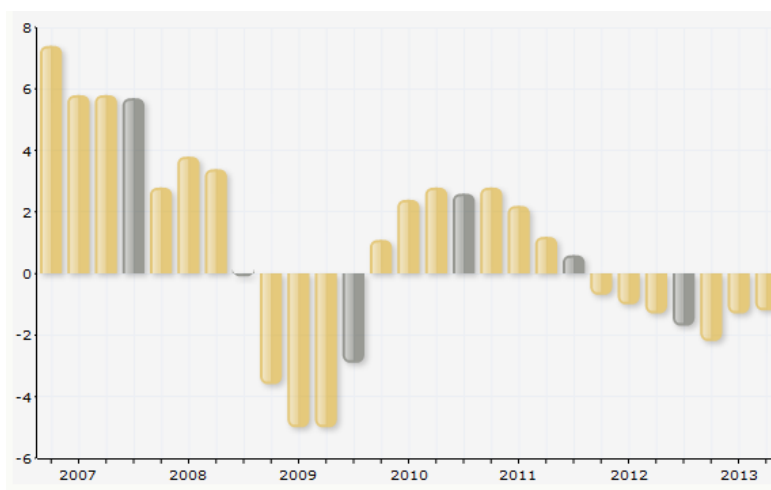
² **Systém environmentálního managementu (EMS)** je systém řízení, který je zaměřen na sledování a zlepšování všech činností podniku, které ovlivňují, nebo mohou ovlivnit, kvalitu životního prostředí nebo zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

podloží, vod a ovzduší. Ohleduplně a racionálně využívat energie a zdroje. Dodržovat veškerou odpovídající legislativu, interní předpisy a jiné požadavky v oblasti ochrany životního prostředí.

Ekonomické faktory:

HWFA má velký podíl tržeb z veřejných financí. To znamená, že mnoho zakázek přijímá ze státní sféry především pak z armády a policie, které mají pod dohledem ministerstvo obrany a vnitra. ČR je členem NATO, kde se zavazuje dávat na obranu 2% HDP. V letošním roce však výdaje na obranu činí jen 1,08% HDP, což je téměř polovina a v dalších letech vláda předpokládá pouze minimální růst, pokud vůbec nějaký. Obecně v Evropě i ČR je nastaven trend šetření v důsledku ekonomické a dluhové krize. Tudíž se dá předpokládat, že veřejných zakázek bude spíše ubývat. Naopak příležitost se dá vidět v dotačních programech EU a ČR, kde HWFA například obdržela z Evropského sociálního fondu v ČR a státního rozpočtu ČR v rámci operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost dotaci na realizaci vzdělávacího projektu. Hlavním cílem projektu je komplexní rozvoj lidských zdrojů HWFA. Projekt bude realizován v období od června 2014 do května 2016.

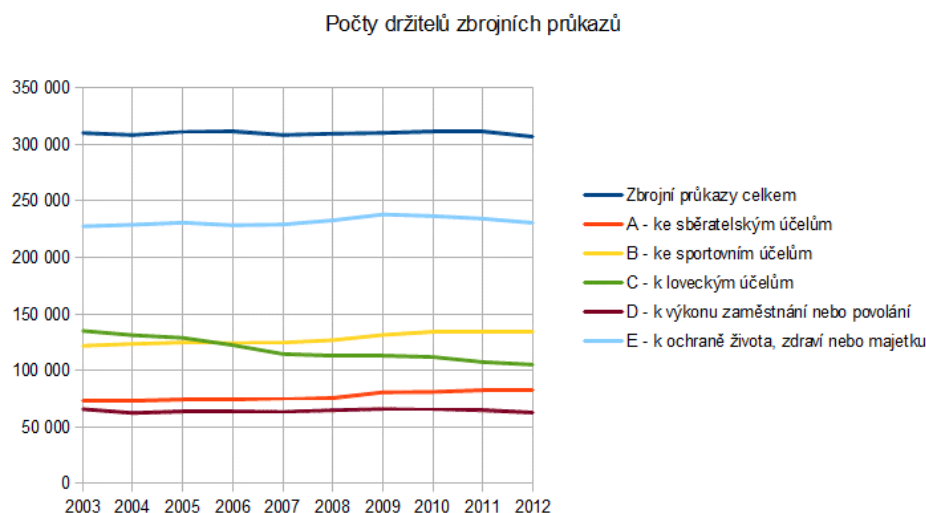
Inflace byla v době ekonomické krize v ČR mezi 7-8%, v nynější době již ekonomická krize odeznívá a inflace má u nás klesající trend. Prognóza ČNB pro rok 2014 je inflace okolo 2,8%. Průměrná mzda je momentálně v ČR 25 101 Kč a minimální mzda je zákonem stanovena na 8500 Kč měsíčně. Vývoj HDP můžeme vidět na obr. 7. [17]



Obrázek 7. Vývoj HDP [17]

Sociální faktory:

Nezaměstnanost se ve zbytku roku odhaduje na 7,5-8,0%, což se dá vykládat jako příležitost z hlediska lidských zdrojů, pokud jsou k dispozici i technicky kvalifikovaní lidé. Obecně v Evropě a ČR populace stárne a demografický vývoj se jeví nepříznivě, což může být v horizontu nějakých 50 let problém. Úroveň vzdělání a mobility je v ČR na velice dobré úrovni v celosvětovém porovnání. Pro podnik HWFA však bude daleko zajímavější údaj o počtu držitelů zbrojního pasu neboli potencionálních odběratelů. Jejich vývoj je znázorněn na obr. 8. Podle statistik policejního prezidia ČR, mírně klesá počet držitelů zbrojních průkazů. Ke dni 31. 12. 2011 vlastnilo zbrojní průkaz 311 667 osob. O rok později vlastnilo ZP již „jen“ 306 815 osob. Což představuje meziroční úbytek o 4 852 osob vlastnícih ZP. [18]



Obrázek 8. Vývoj počtu držitelů zbrojního pasu [18]

Technologické faktory:

HWFA patří mezi špičkové výrobce nejen v ČR ale i ve světě. Jejich produkty splňují všechny atributy moderní zbraně. Zbraně jsou schopné střelby i v dlouhodobě vlhkých podmínkách, při znečištění blátem, pískem nebo prachem. HWFA má zaveden a certifikován systém řízení kvality, který odpovídá mezinárodní normě ISO 9001:2008 a dále požadavkům NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě produktů. HWFA je schopna zajistit a garantovat nejen vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, ale rovněž způsobilost dodávat své produkty armádám členských států NATO a dalším ozbrojeným složkám. HWFA investuje do špičkové technologie, zejména v oblasti numericky řízených obráběcích strojů a výpočetní techniky. Díky konstruování výrobků s využitím výpočetní techniky může podnik

rychle reagovat na potřebu trhu vývojem nových výrobků s dokonalými vlastnostmi. Proto také každoročně přichází na trh s novými výrobky.

4.3 Analýza mezoprostředí

Při analýze mezoprostředí vycházíme z Porterova modelu pěti sil (viz kapitola 3.2.).

Hrozba nových produktů a firem:

Zbrojní průmysl v ČR se vyznačuje vysokými vstupními bariérami např. na získání různých jakostních certifikátů, povolení k výrobě zbraní, zabezpečení skladů se střelivem a zbraněmi, vysoké počáteční náklady především do výzkumu a vývoje atd. V dnešní době je navíc trh docela nasycen současnými výrobci. Nový prostor pro dalšího výrobce zbraní by se otevřel snad jen v případě rapidního zvýšení poptávky např. z důvodu vypuknutí světové války. Na trhu již jsou zavedené známé značky s historií AK, Bren, Colt apod. takže prorazit s novou neznámou značkou by bylo obtížné a finančně velmi náročné na její propagaci, nemluvě o tom, že propagace zbraní je regulována zákonem. Výrobky zbrojního průmyslu jsou hodně diferencovány, portfolio produktů je velmi široké a již dobře pokryté současnými firmami. Ty vyrábějí ruční zbraně pro armádu a policii, neboli k výkonu povolání. Ale také pokrývají výrobu zbraní pro sběratelské, sportovní i lovecké účely. Vyráběny jsou pistole, kulovnice, malorážky, vzduchové pistole, brokovnice, sportovní zbraně, ryté zbraně a zbraně pro ozbrojené složky. V dnešním trendu klesajících veřejných investic, klesajícímu počtu držitelů ZP a výše uvedených faktorů se jeví vstup nové konkurence na trh více než nepravděpodobný.

Soupeření mezi stávající konkurencí

Na českém trhu mezi sebou soupeří především HWFA a.s., Česká zbrojovka a.s., ALFA - PROJ s.r.o., MPI Group, s.r.o. a STV GROUP a.s. Tito konkurenti jsou špičkoví výrobci ve svém oboru. Všechny tyto firmy spojuje dlouholetá tradice a zkušenosti. Panuje však mezi nimi velká rivalita a soupeření z důvodu vylepšení své pozice na trhu. Soupeří především ve státních zakázkách a tendrech. V roce 2010 např. Česká zbrojovka a.s. zvítězila v miliardovém tendru ministerstva obrany na nové útočné pušky a tak armádě dodá 8000 pušek značky ČZ 805 BREN. Jako poražený z boje naopak odešla MPI Group a její pušky značky SCAR.

Technické parametry konkurenčního výrobku od České zbrojovky a.s.:

Název: CZ 805 BREN A1

Ráže: 5,56x45 mm NATO

Kapacita zásobníku: 30

Rám: lehká slitina

Celková délka: 670/915 mm

Délka hlavně: 360mm

Výška zbraně: 260mm

Šířka zbraně: 112/77 mm

Hmotnost: 3,49 kg

Max. dostřel: 1 500 m

Kadence: 760 ran/min

Orientační cena bez příslušenství: 40 000 Kč

CZ 805 BREN je moderní útočná puška, zavedená jako standardní zbraň jednotlivce. Zbraň umožňuje střelbu jednotlivými ranami, dvojrannou dávkou a plnou automatickou střelbu.

Konkurenční síla substitutů:

Ve zbrojním průmyslu jsou produkty zcela specifické a unikátní. Odlišují se pouze provedením, designem, návrhem, kvalitou materiálu apod. Technické parametry se u konkurenčních výrobků liší minimálně, pokud tedy bereme v úvahu konkurenční výrobky obdobné kvality. Pokud se na substitut díváme jako na obdobný výrobek z jiných odvětví, tak v tomhle případě je konkurenční síla substitutů minimální. Dá se říci, že téměř žádná. V úvahu připadají pouze makety, nebo hračky zbraní. Pokud by například zbrojovka chtěla v rámci propagace zapůjčovat zbraně do filmů, na výstavy apod., tak v tomhle případě by je mohly ohrožovat kvalitní makety nebo hračky zbraní.

Ve zbrojním průmyslu se největší a jediný podstatný souboj odehrává v soupeření mezi stávající konkurencí.

Vliv Odběratelů:

U vlivu odběratelů není ve zbrojním odvětví tlak ani tak na cenu výrobku jako spíše na kvalitu a technologickou převahu výrobku. Naopak se předpokládá, že na moderní zbraně se uvolní dostatečné množství finančních prostředků. Odběratelé se dají v tomhle odvětví rozdělit na dvě dílčí jednotky:

1. Státní veřejní odběratelé – policie, armáda, myslivci.
2. Civilní odběratelé – sportovci, nadšenci, sběratelé.

Množství odběratelů a jejich rozčlenění znázorňuje tabulka 2.

Tab. 2. Počet držitelů zbrojních průkazů. [18]

	Zbrojní průkazy Celkem	skupina A ke sběratelským účelům	skupina B ke sportovním účelům	skupina C k loveckým účelům	skupina D k výkonu zaměstnání nebo povolání	skupina E k ochraně života, zdraví nebo majetku
2003	310 085	73 368	121 922	135 149	65 876	227 583
2004	308 308	73 555	123 594	131 300	62 525	228 978
2005	310 884	74 466	124 841	128 957	63 961	230 784
2006	311 640	74 887	124 244	122 451	63 568	228 492
2007	308 305	74 945	124 656	114 646	63 305	229 166
2008	309 500	75 829	126 886	112 776	64 918	232 862
2009	310 148	80 754	131 504	113 281	65 955	238 056
2010	311 876	81 117	133 879	112 021	65 597	236 686
2011	311 667	82 229	134 618	107 559	64 840	234 362
2012	306 815	82 572	134 546	105 274	62 889	230 648

Pozn: Jedna osoba (držitel zbrojního průkazu) může být držitelem více skupin oprávnění současně.

Z předchozí tabulky lze vyčíst, že odběratelů je omezený počet. Mají tudíž velkou vyjednávací sílu. Jak už bylo řečeno, kladou důraz především na kvalitu výrobku než samotnou cenu. Veřejní odběratelé posuzují především spolehlivost, hmotnost, technologickou převahu a další kvalitativní faktory. Civilní odběratelé pak jistě zvažují další aspekty a faktory jako jsou například: oblíbená značka, design, sběratelská hodnota apod. Největším odběratelem je jistě ministerstvo obrany a vnitra. Z toho důvodu je nejlepší obranou firmy proti síle odběratelů výhra v některém z velkých tendrů na dodávku zbraní armádě nebo polici. Výhra v takovém tendru zaručí dlouhodobější výrobu a hlavně naplnění či dokonce zvýšení výrobních kapacit, což samozřejmě vede k většímu zisku.

Vliv dodavatelů:

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně malá, jelikož na českém trhu není mnoho společností zabývajících se výrobou ručních palných zbraní a množství dodavatelů je mnohonásobně převyšuje. Z toho důvodu jsou to spíše zbrojařské firmy, které tlačí dodavatele snižovat ceny, nabízet množstevní slevy či schopnost dodávat kvalitnější materiál nebo dokonce polotovary. České zbrojovky však patří k celosvětové špičce ve výrobě zbraní, proto je kladen velký důraz na kvalitu vstupního materiálu. Zde je příležitost pro dodavatele odlišit se od ostatních dodavatelů a být lepší než ostatní, případně jako jeden z mála vyhovět nárokům na dodávaný materiál nebo zboží. Ku prospěchu však firmám slouží i možnost výběru dodavatele ze

zahraničí, především pak z USA, které mají nejrozvinutější zbrojní průmysl na světě. Tenhle fakt také sráží vyjednávací sílu dodavatelů z tuzemska.

Dále podniky potřebují dodávku energií, kde však také mají solidní výběr z možných dodavatelů a možnost si dodávky smluvně pojistit na delší dobu za trvalou cenu.

Určitou nestabilitu a komplikace mohou firmě způsobovat lidské zdroje. Například nedostatek odborně vzdělaných a technicky zaměřených zaměstnanců na trhu. V případě vítězství v tendru a potřeby navýšení výrobních kapacit pak firma musí přetahovat pracovní sílu od konkurence.

4.4 Mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí společnosti HWFA je využito Porterova hodnotového řetězce hodnotícího primární a podpůrné aktivity podniku.

Primární aktivity:

1. Řízení vstupních operací

Vstupy a jejich pořizování jsou v HWFA značně členité, jelikož materiál je hodně rozmanitý. Jedná se o různé lehké slitiny kovů, plasty, dřevo apod. Největší část výrobního materiálu má charakter meziproduktů či polotovarů a je objednávaná i od zahraničních dodavatelů. Objednávky vstupů jsou zajišťovány ve větším množství. Polotovary jsou dodávány v podobě pažeb, kohoutků, hlavní apod. Skladovací náklady jsou nízké, tudíž převažuje úspora z vyšší objednávky. Pro některé typy zbraní je třeba pořídit vysoce specifický materiál, který se pak objednává přímo k dané zakázce v potřebném množství na splnění této zakázky. Řízení vstupů přímo ve výrobním procesu je potom zajištěno systémem Kanban. Tímto způsobem se stále udržuje pouze minimální výše zásob, která umožňuje plynulou výrobu a dochází jen k minimální nebo žádné nadvýrobě.

2. Výroba a provoz

Výroba je prováděna na základě zakázek, kde jsou jasně definovány technické nároky na výrobky, jejich počet a kusová cena. Samotná výroba už jen spočívá v montáži a kompletaci na výrobní lince podobné například linkám v automobilním průmyslu. Během samotné výroby je její průběh monitorován za účelem splnění potvrzeného data dodání.

Testování zbraní probíhá za nejpřísnějších podmínek, aby zbraně odpovídaly jak normám ČR, tak normám NATO. Zbraně jsou podrobeny extrémním podmínkám. K takovým zkouškám

patří např. zkouška životnosti, zkouška prachová, bahenní, pádem, dešťová sprška a prach, tažení pískem, zkouška vystavením nízké nebo vysoké teploty.

3. Řízení výstupních operací

Řízení výstupů je realizováno a řízeno obchodním střediskem firmy. Skladování hotových výrobků je minimální, jelikož je finančně náročné především z hlediska bezpečnostních předpisů a opatření. Proto zhotovené zbraně rovnou expandují ke svým odběratelům, ať už jde o střelnice, prodejny, armádu, policii atd. Taktéž samotný export zbraní je finančně náročný v důsledku bezpečnostních opatření a zajištění proti krádeži. HWFA respektuje a dodržuje všechna legislativní opatření, která se vývozu tohoto specifického druhu zboží týkají.

4. Marketing a odbyt

Marketing ve společnosti HWFA nemá své vlastní oddělení a spadá pod obchodní oddělení firmy. Jak již bylo uvedeno (viz kapitola 4.2), je reklama na zbraně omezena legislativou. Proto se společnost zaměřuje na reklamu především v obchodech se zbraněmi, střelnicích a odborných časopisech nebo internetových člancích. HWFA vlastní také webové stránky, kde propaguje své výrobky a internetový obchod, kde je možné produkt ihned po vybrání zakoupit.

5. Servisní služby

V rámci společnosti je zřízeno technické oddělení, které se zabývá jak servisem a opravami v rámci firmy tak odběratelům. V oblasti ručních palných zbraní se servis vyznačuje tím způsobem, že pokud se vyskytne na produktu porucha, technické oddělení ji lokalizuje a navrhne vhodný náhradní díl. Samotné vadné výrobky opravovány nejsou, vadný komplement je jednoduše nahrazen novým náhradním dílem. Servis v podstatě funguje jako jeden z odběratelů, kdy svými zakázkami udržuje na vlastních skladech stav náhradních dílů u produktů, u kterých dochází k častým problémům. Mezi výrobou a servisem dochází k výměně informací především s ohledem na realizované zakázky, stav zařízení ve výrobě, informace o technologických inovacích apod.

Podpůrné aktivity:

1. Infrastruktura podniku

HWFA uskutečňuje své podnikání jako akciová společnost. Její základní kapitál tvoří 687 532 akcií, každá ve jmenovité hodnotě 700 Kč. Základní kapitál tudíž je 481,3 miliónů. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem představenstvo, na jehož činnost dohlíží

dozorčí rada. Organizační struktura je rozdělena do osmi středisek: Strategický rozvoj, Technické středisko, Výrobní, Finanční, Obchodní, Personální, Bezpečnostní středisko a středisko Řízení kvality. Úsek generálního ředitele a nejvyšších manažerů spadá pod středisko strategický rozvoj.

2. Řízení pracovních sil

Má na starost Personální středisko. Ke dni 31. 12. 2012 měla společnost HWFA 1 315 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců spadá pod výrobní oddělení z čehož lze usoudit, že jde především o výrobní dělníky.

Podnik se o své zaměstnance stará a poskytuje jim výhody, které je mají zároveň motivovat. První oblastí péče jsou mzdy, které obsahují například prémie a odměny jednotlivých pracovníků. Výhody sociální oblasti zahrnují třeba dovolenou, zdravotní pojištění a osobní volno. Třetí oblast jsou firemní benefity, které nabízí zaměstnancům například příspěvek na vzdělávání, služební vozidlo nebo mobilní telefon a notebook.

HWFA také obdržela dotaci z EU na realizaci vzdělávacího projektu. Hlavním cílem projektu je snaha zvýšit úroveň zaměstnanců ve znalosti cizích jazyků.

3. Technologický rozvoj

HWFA stejně jako její konkurenti z oblasti zbrojního průmyslu vynakládá nemalé finanční prostředky na vývoj produktu, optimalizaci a inovaci výrobních procesů. Na starost v HWFA má tohle všechno na starost technické středisko. V roce 2012 vynaložila společnost na výzkum a vývoj 1 646 000 Kč, což je oproti roku 2011, kdy na výzkum a vývoj vynaložila 3 162 000 Kč téměř 50% propad. V poměru k ročnímu obratu, který za rok 2012 dělal 2,1 miliardy to je pouze 0,08%.

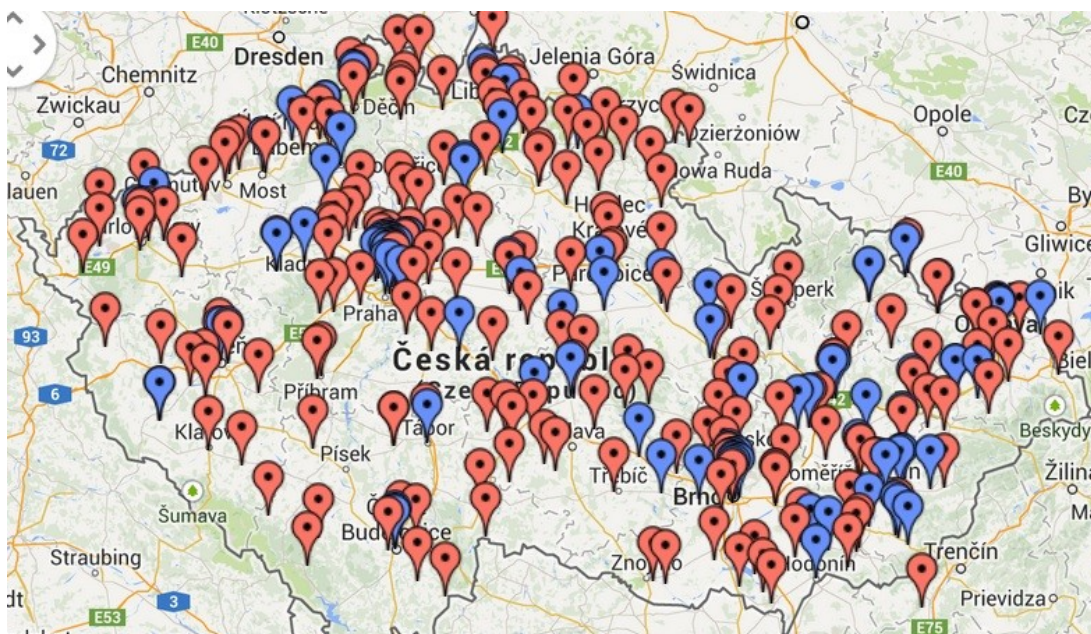
4. Obstaravatelská činnost

Obecně získávání vstupů má na starost středisko výrobní. S dodavateli energií má společnost dlouhodobější smlouvy, aby nedocházelo k větším výkyvům cen. Naopak vůči dodavatelům materiálů a polotovarů má podnik silnou pozici z důvodu možnosti výběru zahraničních dodavatelů, kteří splňují vysoké nároky na kvalitu vstupů.

4.5 Návrh strategických prvků

Marketing a prodej:

Společnost HWFA vlastní v oblasti prodeje pouze internetový obchod, pokud se jedná o prodej zbraní sportovcům, sběratelům, myslivcům apod. zbraně se ke koncovým zákazníkům dostávají především přes další prodejce a prostředníky. Proto by HWFA měla vybudovat vlastní kamenné obchody, přes které se její zboží dostane k zákazníkům. Základem se jí má alespoň jednu prodejnu v městech Ostrava, Brno a Praha, která se jí jeví jako strategická centra prodeje. Síť prodejen a střelnic můžeme vidět na obr. 9.



Obrázek 9. Mapa střelnic a obchodů se zbraněmi [19]

Červeně – jsou naznačeny střelnice

Modře – jsou naznačeny obchody se zbraněmi

Konkurenční výhodou se jeví také silná značka. Společnost by měla zbraním dávat názvy, které jsou snáze zapamatovatelné. Především svým vedoucím produktům, které definují společnost, by se měla snažit dávat názvy, které vybudují silnou značku. Jako historický příklad žádané značky u ruční palné zbraně lze uvést samopal Kalašnikov.

V oblasti marketingu je společnost hodně limitována zákonem zakazujícím propagaci zbraní. Avšak příležitostí k propagaci zbraně se jeví například její zviditelnění se v televizním filmu. Podnik by se měl snažit vyrobit a dodat makety svých zbraní do válečných filmů či dokumentů. Stejně tak připadá v úvahu výroba hraček podobných skutečným značkovým zbraním. Samozřejmostí jsou účasti a prezentace na veletrzích či jejich pořádání.

V oblasti prodeje je velká rezerva v prodeji doplňků, jako jsou kufříky a sejfy na zbraně, zaměřovací systém, tlumiče a další příslušenství. Podnik by mohl nabízet kompletní balíčky obsahující nejen zbraň samotnou, ale v kufříku i s dalším příslušenstvím či dokonce střelivem.

Inovace, zdroje a výroba:

Firma Apple investuje ze svého obratu do výzkumu až 2%. Jedná se sice o společnost podnikající v informačním průmyslu, který se jeví jako nejrychleji rozvíjející se, ovšem zbrojní průmysl v rychlosti vývoje o moc nezaostává. Proto velikost investice HWFA do výzkumu a vývoje, která činí pouhých 0,08% z obratu (viz kapitola 4.4) se jeví jako šíleně malé číslo. Pro získání konkurenční výhody v oblasti technologie se proto investice musí rapidně zvýšit například na 1%.

Společnost HWFA by mohla ve své logistice výroby zavedení zvážit systému DBR (drum-buffer-rope), který navrhl E. M. Goldratt. Slouží k optimalizaci výroby a její nižší nákladovosti, především pokud nastanou nečekané poruchy na výrobní lince.

Společnost se musí snažit udržet si nejlepší a technicky kvalifikované pracovníky a poskytnout jim patřičný profesní rozvoj podle jejich potřeb a potenciálu. Na tomto základě pak může žádat o dotační programy jak z ČR, tak z EU jdoucí na vzdělávání zaměstnanců. Zároveň by měla navázat spolupráci s technicky zaměřenými školami např. nabídkou praxe a zaměstnání jejím studentům již při studiu, aby si zajistila dostatek kvalifikované pracovní síly do budoucnosti.

ZÁVĚR

V dnešní době, která se vyznačuje především rychlým rozvojem, velkou konkurencí a neustále se měnícími podmínkami je strategické plánování a řízení pro podnik důležitější, než kdy dříve a žádný podnik se bez něj v současnosti neobejde. Každý podnik musí zanalyzovat své okolí a z něj vyvodit jak si podnik stojí na svém vlastním trhu.

Cílem této práce s názvem Strategický rozvoj podniku, bylo popsat a zanalyzovat externí a interní prostředí podniku a navrhnout další možné postupy podniku, které posílí jeho pozici na trhu. První kapitola definovala strategické řízení samotné, jeho nástroje, strategické myšlení a historii vývoje. Druhá kapitola se věnovala formulaci strategie podle Portera či podle Milese a Snowa. Jejich rozdělení firem na základě strategického chování je následně porovnáno. Ve třetí kapitole jsou již popsány nástroje používané k hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí. U vnějšího prostředí je využito PEST analýzy ke zmapování makroprostředí a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil ke zmapování mezoprostředí firmy. Vnitřní prostředí využívá opět Porterova modelu a to tzv. hodnotového řetězce. V poslední čtvrté kapitole jsou pak tyto nástroje a analýzy aplikovány na průmyslovou firmu ke zjištění jejich silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb. Na jejich základě je uvedeno několik doporučení, které firmě pomůžou v jejím konkurenčním prostředí.

Na základě provedených analýz a zkoumání prostředí firmy lze říci, že firma má silnou pozici na trhu zbrojařského průmyslu. Má silnou zavedenou značku a pokrývá téměř celé spektrum potřeb odběratelů, které se týká trhu ručních palných zbraní. Díky dobrému jménu se firma pravidelně účastní veřejných tendrů na dodávku zbraní armádě či policii z čehož vyplývá, že svou výrobní kapacitou je schopná uspokojit jakoukoliv poptávku. Společnost by měla i nadále zůstat silným a konkurenceschopným hráčem na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
2. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
3. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
4. GREGUŠOVÁ, Markéta a Miloslav KONEČNÝ. *Strategický management*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.
5. ORCULLO, N. *Fundamentals of strategic management*. Manila, Philippines: Rex Book Store, 2008. ISBN 978-971-2348-617.
6. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
7. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
8. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
9. DAFT, Richard L. *Organization theory and design*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 03-245-9889-0.
10. ČAJDA, Michal. *Strategická analýza konkrétního podniku* [online]. Brno, 2011 [cit. 2014-04-5]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/322793/esf_b/BP_Strategicka_analyza_konkretniho_podniku.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
13. MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012, 236 s. ISBN 14-221-6059-9.
14. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
15. ČR, zákon č.119/2002 Sb. o střelných zbraních a střelivu.
16. ČR, zákon č.140/1995 Sb. o regulaci reklamy.
17. Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. Kurzy.cz [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-04-7]. Dostupné z: Kurzy.cz [online]. 2014 [cit. 2014-04-7]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
18. Počet držitelů zbrojních průkazů klesá. Sdružení LEX – sdružení na ochranu práv majitelů zbraní [online]. © 2012 - [cit. 2014-04-7]. Dostupné z: <http://www.gunlex.cz/aktuality-strelci/pocet-drzitelu-zbrojnich-prukazu-klesa/>
19. Střelecká mapa. ZbraněKvalitně.cz [online]. © 2014 - [cit. 2014-04-8]. Dostupné z: <http://zbrankvalitne.cz/strelecka-mapa>

